

# **MESTRADO EM CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO**

**A PEIXEIRADA – PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM RESTAURANTE  
ESPECIALIZADO**

**PATRÍCIA SANTOS EUSÉBIO**

**OUTUBRO 2019**

# **MESTRADO EM CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO**

**A PEIXEIRADA – PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM RESTAURANTE  
ESPECIALIZADO**

**PATRÍCIA SANTOS EUSÉBIO**

**ORIENTAÇÃO:**

**PEDRO VERGA MATOS**

**OUTUBRO 2019**

## **Abstract**

The strategic business plan emerges as the first step for to decide whether or not the investor should invest. Second Michael Porter (1996) “strategy is about making choices in situations of trade-offs”, in this way it is essential that companies fit in and make a strategic business plan before proceeding to any investment not to incur risks.

The project presented is a proposal for a strategic business plan for the A Peixeirada, a possible project that will expand the Eusébio fish shop, to another sector other than the one for which it was created. Nowadays, the consumer's experience of fish goes much further than simply buying the market, this when looking for the product along the traditional trade goes in search of a discovery of flavor and tradition, combining quality to the art of eating well, and this is where the A Peixeirada is intended to position.

Proposing to the client something more than a mere tasting of fish is our ambition, we intend to take it to what is best in the center region, especially the gastronomy. And if, so far, you think this would be just another restoration project is mistaken. Due to the saturation of the restoration market in buffets, especially sushi and meat casters, A Peixeirada emerges. We intend to offer a tasting buffet, at a very reasonable price considering the quality offered.

For the elaboration of this project was followed the methodology of Harvard (2007). Interviews were also conducted to eventual promoters of the project to perceive the acceptance of it and also the costs and all the inherent logistics.

From the point of view of evaluating the project, this is shown to be quite interesting from a financial point of view, presenting a positive NPV in different scenarios (even in the most negative). Also, the analysis of the break-even point came to prove the estimated data throughout the project.

**Keywords:** catering, buffet, business expansion, strategic business plan

## Resumo

O plano de negócios surge como o primeiro passo para decidir se o investidor deve ou não investir. Segundo Michael Porter (1996) “a estratégia consiste em fazer escolhas perante situações de *trade-off*”, desta forma é fundamental que as empresas se adequem e façam um plano de negócios antes de proceder a qualquer investimento para não incorrer em riscos desnecessários.

O projeto apresentado é uma proposta de plano de negócios para A Peixeirada, um possível projeto que irá expandir a Peixaria Eusébio, a outro setor que não aquele para o qual foi criada. Hoje em dia, a experiência do consumidor relativamente ao peixe, vai muito mais para além da simples compra do mercado, este quando procura o produto junto do comércio tradicional vai em busca de uma descoberta de sabor e tradição, aliando a qualidade à arte de comer bem, e é aqui que A Peixeirada se pretende posicionar.

Propor ao cliente algo mais que uma mera degustação de pescado é a nossa ambição, pretendemos leva-lo ao que de melhor se encontra na região centro, sobretudo a gastronomia. E se, até aqui, pensa que este seria só mais um projeto de restauração está enganado. Devido à saturação do mercado da restauração em buffets, sobretudo de sushi e rodízios de carne, surge A Peixeirada. Pretendemos oferecer um buffet de degustação, a um preço bastante razoável tendo em conta a qualidade oferecida.

Para a elaboração deste projeto foi seguida a metodologia de Harvard (2007). Foram também realizadas entrevistas aos eventuais promotores do projeto para perceber a aceitação do mesmo e também os custos e toda a logística inerente.

Do ponto de vista de avaliação do projeto, este demonstra-se bastante interessante do ponto de vista financeiro, apresentando um VAL positivo em diferentes cenários (até mesmo no mais negativo). Também a análise do *break-even point* veio comprovar os dados estimados ao longo do projeto.

Palavras-chave: Restauração, buffet, expansão do negócio, plano de negócios

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar à minha família, sobretudo à minha querida mãe, Anabela Eusébio (proprietária da Peixaria Eusébio) que se demonstrou inteiramente disponível para apoiar o projeto, e que teve um papel fundamental no meu bem-estar. É graças a ela que a realização deste trabalho final de mestrado foi possível.

Também a minha irmã e amiga, Gabriela Eusébio me ajudou bastante na conceção deste projeto, apoiando-me de forma incansável, em especial, nos pequenos pormenores relacionados com a área de marketing.

A realização deste trabalho e o resultado gerado também se deve em muito, ao professor Pedro Matos, por toda a disponibilidade e orientação na realização do projeto, este trabalho é o reflexo disso mesmo.

Gostaria ainda de dedicar este trabalho ao meu namorado e companheiro de vida, João Serrenho, que me apoiou de forma incansável, transmitindo-me toda a força mental que necessitava para conceber este projeto e, aos meus avós maternos, Maria e José, que sempre me educaram para o respeito pelos outros e a dar sempre o melhor de mim, seja em que situação for, com quem quer que seja, nunca me deixando desistir dos meus sonhos.

Por fim, gostaria de agradecer ao professor Tiago Gonçalves, por toda a orientação que me transmitiu nas aulas de seminário, que foram relevantes e inspiradoras, bem como toda a força mental necessária para fazer um melhor trabalho.

A todos vós o meu obrigada!



# Índice

<b>Abstract .....</b>	<b>i</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iii</b>
<b>Índice .....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Tabelas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de abreviaturas.....</b>	<b>viii</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão da Literatura .....</b>	<b>2</b>
2.1. Importância da gestão estratégica.....	2
2.2. Plano de negócios .....	2
2.3. Impacto do Plano de negócios no sucesso do projeto .....	3
2.4. O Modelo CAPM na estimação do custo de capital .....	3
<b>3. Metodologia de Investigação .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Plano de Negócios.....</b>	<b>5</b>
4.1. Sumário Executivo .....	5
4.2. Descrição do negócio.....	7
4.3. Análise do ambiente .....	7
4.3.1. Dimensão político-legal .....	7
4.3.2. Dimensão económica.....	8
4.3.3. Dimensão sociocultural.....	9
4.3.4. Dimensão tecnológica .....	10
4.4. Análise setorial .....	10
4.5. Análise competitiva .....	11
4.6. Cinco Forças de Porter .....	12
4.6.1. Rivalidade de concorrentes ( <i>Intensidade média</i> ) .....	13
4.6.2. Poder de fornecedores ( <i>Intensidade alta</i> ) .....	13
4.6.3. Poder de consumidores ( <i>Intensidade Média</i> ).....	13
4.6.4. Ameaça de produtos substitutos ( <i>Intensidade alta</i> ).....	14
4.6.5. Ameaça a novos entrantes ( <i>Intensidade alta</i> ).....	14
4.7. Plano de Marketing.....	14
4.7.1. Definição de público-alvo .....	14
4.7.2. Análise SWOT.....	15
4.7.3. Marketing Mix .....	16
4.8. Plano Financeiro .....	18

4.8.1. Taxa de crescimento assumida.....	18
4.8.2. Investimento e Fundo de Maneio .....	20
4.8.3. Previsão das receitas mensais.....	21
4.8.4. Valor de Fornecimento e Serviços Externos mensais .....	21
4.8.5. Demonstração de resultados anual.....	22
4.8.6. VAL, TIR e Payback Period.....	23
4.8.7. Análise de risco .....	24
4.8.8. Análise de sensibilidade .....	25
4.8.9. Análise do break-even point .....	26
<b>5. Conclusões .....</b>	<b>27</b>
<b>6. Referências Bibliográficas.....</b>	<b>28</b>
<b>7. Anexos .....</b>	<b>34</b>
7.1. Anexo 1 – Demonstrações Financeiras de Peixaria Eusébio.....	34
7.2. Anexo 2 – Resultados obtidos do inquérito <i>online</i> realizado junto da população residente na zona.....	34
7.3. Anexo 3 – Cardápio d’A Peixeirada, custos por dose e preço por pessoa .....	36
7.4. Anexo 4 – Custo Fixos de Investimento em equipamento básico .....	37
7.5. Anexo 5 – Gastos com pessoal .....	37
7.6. Anexo 6– Gasto com depreciação .....	38
7.7. Anexo 7 – Síntese da avaliação financeira do projeto.....	39
7.8. Anexo 8 – Break-even point do projeto .....	40



## **Lista de Tabelas**

<b>Tabela I</b> - Metodologias para a implementação de um plano de negócios.....	<b>4</b>
<b>Tabela II</b> - Identificação dos principais concorrentes .....	<b>11</b>
<b>Tabela III</b> - Análise concorrencial por atributos .....	<b>12</b>
<b>Tabela IV</b> - Análise SWOT .....	<b>15</b>
<b>Tabela V</b> - Projeções da Taxa de Inflação .....	<b>18</b>
<b>Tabela VI</b> - Fornecimento e Serviços Externos Mensais .....	<b>21</b>
<b>Tabela VII</b> - Demonstração de Resultados anual .....	<b>22</b>
<b>Tabela VIII</b> - Síntese da avaliação financeira do projeto.....	<b>24</b>
<b>Tabela IX</b> - Análise de sensibilidade assumindo diversos cenários .....	<b>24</b>
<b>Tabela X</b> - Análise da sensibilidade ao preço e à procura (VAL) .....	<b>25</b>
<b>Tabela XI</b> - Análise da sensibilidade da taxa de atualização .....	<b>26</b>

## **Lista de abreviaturas**

ASAE	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CE	Comissão Europeia
DR	Demonstração de Resultados
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FSE	Fornecimento e Serviços Externos
FMI	Fundo Monetário Internacional
INE	Instituto Nacional de Estatística
ISEG	Instituto Superior de Economia e Gestão
IRC	Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
KG	Quilo grama
OE	Orçamento Estado
PIB	Produto Interno Bruto
P.p.	Pontos percentuais
TFM	Trabalho Final de Mestrado
TIR	Taxa Interna de Retorno
VAL	Valor Atualizado Líquido

## 1. Introdução

Este estudo é realizado no âmbito do trabalho final de mestrado (TFM), do Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais, do ISEG - *Lisbon School of Economics & Management* da Universidade de Lisboa.

O projeto centra-se na criação de um restaurante, A Peixeirada, que seria um acréscimo de negócio a uma empresa já existente, Peixaria Eusébio. Uma vez que as vendas da peixaria têm vindo a crescer cerca de 3% em 2017, face ao período homólogo de 2016 (Anexo 1), tendência análoga à dos anos anteriores. Seria interessante diversificar as suas áreas de atuação aliando assim, às suas operações de venda de pescado o negócio da restauração. O objetivo deste restaurante seria, tal como o nome indica, proporcionar ao cliente uma experiência de degustação das mais variadas espécies presentes na nossa costa, através do regime de rodízio de peixe. Este, seria composto por um menu de degustação, com um preço fixo. Foi também realizado um inquérito junto da população residente no concelho de Ourém para perceber a atratividade do projeto.

Portugal é, tradicionalmente, um país ligado à tradição do peixe. Em 2017 foi considerado o terceiro maior consumidor *per capita* de pescado do mundo, sendo que o consumo médio já ultrapassa os 60kg por ano *per capita*, bastante superior à média mundial (19,2 Kg por ano *per capita*) (FAO, 2014). Porém, dada a conjuntura económica, muitos portugueses tiveram de alterar o seu padrão de consumo devido ao elevado preço do peixe fresco, passando a consumir algumas das alternativas existentes no mercado (peixes provenientes de aquacultura, peixe em conserva e peixe congelado). Para além das vantagens para os promotores, seria relevante para o meio onde se insere, na medida em que permitiria ajudar a ultrapassar o flagelo do desemprego na zona de Fátima e, consequentemente, participar no desenvolvimento económico da região.

Para alcançar este objetivo é necessário refletir fundamentalmente sobre o projeto o documento começa por apresentar uma revisão de literatura. Seguidamente apresenta-se o plano de negócios, onde é descrito em pormenor o projeto, os seus promotores, eventuais parceiros, bem como o plano de *marketing*, detalhes do produto e serviço oferecido (*marketing mix*) e, por fim, uma análise financeira de modo a entender a viabilidade financeira do projeto apresentado.

Com este trabalho, pretende-se contribuir para o desenvolvimento de uma empresa familiar através do estudo pormenorizado da viabilidade deste projeto de diversificação.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. Importância da gestão estratégica**

A gestão estratégica surge como um processo orientador da organização, assegurando a melhoria contínua e o crescimento da organização, ou seja, “fornece um contexto para o desenvolvimento e implementação da estratégia que orienta as operações da empresa” (Schendel & Hofer, 1978 citado por Kurato & Audretch, 2009).

A criação de planos para a gestão de oportunidades externas, bem como de ameaças, a avaliação de pontos fortes e fracos da empresa, tal como a definição da missão e valores, bem como o desenvolvimento de estratégias para atingir os objetivos, são componentes fundamentais para a gestão estratégica (Hitt et. al., 2009 citado por Kurato & Audretch, 2009).

Desta forma, o processo de gestão estratégica define-se como o conjunto de compromissos, decisões e ações a tomar para alcançar a competitividade estratégica e os retornos acima da média, passando por cinco etapas a seguir no planeamento estratégico (Hitt et. al., 2009 citado por Kurato & Audretch, 2009). Estas cinco etapas dividem-se em: 1 - Análise do ambiente interno e externo, isto é, forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, respetivamente; 2 - Formular estratégias a longo prazo e a curto prazo no âmbito do projeto, englobando a missão, objetivos a atingir e estratégias; 3 - Implementar o plano estratégico (procedimentos a realizar, programas); 4 - Avaliar o desempenho da estratégia; 5 - Efetuar o acompanhamento do projeto através de *feedback* contínuo.

### **2.2. Plano de negócios**

Para Delmar & Shane (2003) deve-se elaborar o plano de negócios antes de qualquer outra atividade. Segundo Castrogiovanni, 1996 citado por Delmar & Shane (2003), o plano de negócios contempla “todos os esforços dos fundadores da empresa para recolher informação acerca da oportunidade de negócio, por forma a explorar essa oportunidade”.

Nesta fase inicial de pesquisa é importante identificar os riscos e oportunidades (análise *SWOT*), projetar o desenvolvimento financeiro, de forma a que tudo esteja contemplado no plano de negócios (Castrogiovanni, 1996; Sexton & Bowman-Upton, 1991 citado por Delmar & Shane, 2003). O plano de negócios é fundamental para gerar empresas mais eficientes e economicamente viáveis (Honig & Karlsson, 2004).

### 2.3. Impacto do Plano de negócios no sucesso do projeto

Com o aperfeiçoamento dos sistemas de informação para a gestão, é possível desenhar o plano de negócios, bem como ponderar aspetos relevantes tais como: o mercado onde atuar, o contexto económico, o financiamento necessário e a viabilidade do projeto do negócio a que nos propomos realizar, minimizando assim eventuais riscos (Silva, 2013). Assim, o empreendedor deverá analisar os prós e contras do projeto, para não incorrer em riscos desnecessários (Silva, 2013).

Na literatura acerca do tema, existem autores não reconhecem grandes vantagens associadas ao plano de negócios para os empreendedores (Bhide, 2000; Carter & Reynolds, 1996 citado por Delmar & Shane, 2003).

Desta forma, muitos autores consideram que se deve passar logo à parte prática e não dar tanta relevância ao plano de negócios, ou seja, começar à procura de capital para investir, adquirir as instalações e iniciar estratégias de marketing (Bhide, 2000; Carter et al., 1996 citado por Delmar & Shane, 2003). A literatura considera ainda que, muitos dos empreendedores são melhores a seguir a sua intuição do que propriamente a desenvolver planos de negócios (Allinson & Hayes, 2000; Bird, 1988 citado por Delmar & Shane, 2003).

Paralelamente, existem autores que destacam vantagens na execução do plano de negócios. Entre outras destacam-se: a facilidade na tomada de decisão, pois o empreendedor recolhe as informações antes de investir (Armstrong, 1982 citado por Delmar & Shane, 2003); permite estimar com mais precisão as necessidades de oferta e procura futuras (Armstrong, 1982 citado por Delmar & Shane, 2003); identifica medidas para atingir metas futuras (Locke, 1980 citado por Delmar & Shane, 2003), transformando metas abstratas em etapas operacionais (Delmar & Shane, 2003); e, por fim, destaca-se o facto de acelerar o desenvolvimento do produto ou serviço (Delmar & Shane, 2003).

### 2.4. O Modelo CAPM na estimação do custo de capital

A estimação correta do custo de capital é um dos fatores chave a ter em conta na fase de planeamento do projeto. O planeamento financeiro é das fases mais importantes do plano de negócios, pois é onde se avaliam os recursos e se delineia a estratégia de criação de valor para os investidores. Segundo Minardi et. Al. (2007) a estimação adequada “do

custo de capital em função do risco é muito importante pois ajuda os investidores a decidirem se realizam ou não o projeto”. Desta forma, o risco assumido e o retorno gerado, são para os investidores os fatores chave para a aceitação ou não do investimento.

Para a estimação do custo de capital próprio um dos modelos mais recorrentes é o CAPM (*Capital Asset Pricing Model*). Este modelo contempla uma taxa de juro sem risco ( $R_f$ ), o risco associado ao setor ( $\beta$ ), bem como o prémio de risco de mercado ( $R_m - R_f$ ). Para Lytvnenko (2016) “a rentabilidade de um ativo está linearmente relacionada com beta (fator de risco)”.

Este modelo tem vindo a ser questionado nos últimos anos, pois considera-se que o beta, um dos componentes do CAPM que será explicado ao longo do trabalho, seria estático. O beta é extremamente importante para o cálculo do CAPM, pois “é o fator que diferencia o custo de um ativo dos demais” (Carvalho de Alencar, 2005), desta forma não se pode considerar estático. No entanto, apesar das críticas por parte da comunidade científica, continua a ser um dos modelos mais utilizados na estimação do custo de capital de ativos.

### 3. Metodologia de Investigação

Este projeto tem como foco principal a realização de um plano de negócios para um novo segmento de atividade da Peixaria Eusébio, um restaurante que se denomina “A Peixeirada”. Após uma breve análise, foi possível verificar que existem várias metodologias adotadas para a elaboração do plano de negócios, das quais destaco como mais importantes a metodologia de Harvard (2007), a proposta por Kuratko (2009) e a do IAPMEI (2013) apresentadas de seguida (Tabela I).

**Tabela I - Metodologias para a implementação de um plano de negócios**

Metodologia de Harvard	Metodologia de Kuratko	Metodologia IAPMEI
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Descrição do Negócio	Historial da Empresa e Apresentação dos Promotores	Histórico da Empresa e Colaboradores
Análise Ambiental	Descrição do Negócio	Mercado Subjacente

Análise Setorial	Caracterização do Mercado	A ideia e o Posicionamento no Mercado
Análise Competitiva	Marketing	Negócio/Produto/Ideia
Plano de Marketing	Operações	Estratégia Comercial
Plano Operacional	Projeções Financeiras	Projeções Financeiras
Equipa de Gestão	Análise de Risco	Gestão e Controlo do Negócio
Plano Financeiro	Modelo de gestão e Controlo do negócio	Investimento Necessário
Calendarização	Calendarização	Calendarização

Fonte: Harvard (2007), Kuratko (2009) e IAPMEI (2013)

Para este TFM foi escolhida a metodologia de Harvard, por se entender ser a mais completa e que se foca numa análise mais profunda de cada aspeto do plano de negócios. Também foi utilizada a metodologia de IAPMEI para o estudo de algumas variáveis. Ao longo do trabalho desenvolvido foram realizadas diversas reuniões com a proprietária da Peixaria Eusébio, que facultou toda a informação financeira, bem como a nível de marketing, necessária para a elaboração do projeto “A Peixeirada”. Foi também realizada observação direta para perceber quais os principais concorrentes, o eventual público alvo e as características deste. Por fim, foi ainda realizado um inquérito online, para perceber a recetividade do projeto junto dos potenciais clientes (Anexo 2).

## 4. Plano de Negócios

### 4.1. Sumário Executivo

A Peixaria Eusébio caracteriza-se por ser uma empresa de comércio de pescado, onde se dá primazia à qualidade e frescura dos produtos nacionais. Dada a falta de tempo, cada vez mais o cliente direciona as suas compras para os hipermercados e menos para os mercados e lojas locais. Assim, é necessário existir alguma criatividade, por forma a trazê-lo de novo para o conceito tradicional. Desta forma, a Peixaria Eusébio pondera abrir um restaurante, onde gostaria de proporcionar ao cliente uma refeição diferente, de qualidade e a um preço razoável. Este restaurante funcionará em regime de rodízio de peixe, onde poderá degustar diferentes pratos de peixe pescado da nossa costa.

Foi elaborado um inquérito *online* (Anexo 2), junto da população residente no concelho de Ourém (44.406 residentes em 2017 (Pordata, 2018c)), de forma a perceber a recetividade da população a um projeto deste tipo. A amostra obtida foi de 287 inquiridos, no entanto apenas foram consideradas válidas 267 respostas, que correspondem aos apreciadores de peixe. A amostra é bastante diversificada apesar de ser maioritariamente composta por uma população adulta, contemplando: 23% de inquiridos até aos 23 anos, 24% de inquiridos entre os 24-35 anos, 45% dos inquiridos entre os 36-55 anos e, por fim, 7% dos inquiridos com mais de 55 anos. Esta amostra é significativa assumindo um nível de confiança de 90%.

A refeição terá um preço por pessoa de 30€, que seria aceitável, uma vez que foi obtido junto da amostra que o preço ao qual a maioria estaria disposto a pagar seria entre 20€ e 30€ (Anexo 2). O público-alvo para este projeto seriam todas as pessoas, sem limite de idade, sobretudo apreciadores que gostassem de ter uma experiência diferente com o peixe fresco.

Ao nível do setor verifica-se uma tendência crescente no poder de compra do consumidor (devido ao aumento na estrutura de despesas das famílias destinados a atividades de lazer) Pordata (2018a), que sido acompanhado por uma maior abertura do público alvo para o consumo de pescado (Caldeira, Carlos 2018). Também o inquérito realizado (Anexo 2) prova isso mesmo, uma vez que a taxa de apreciadores de peixe que estariam dispostos a frequentar um rodízio de peixe é de 93%. Entre os fatores que motivam esta frequência destacam o facto de serem apreciadores de peixe (45%), mera curiosidade (30%) e aportam ainda valor ao projeto, como sendo uma forma de enaltecer a região onde vivem (Anexo 2).

Quanto ao financiamento, este projeto teria o apoio da proprietária da Peixaria Eusébio (Anabela Eusébio), a gerente (Patrícia Eusébio) e o cozinheiro do restaurante (Paulo Serrenho), contribuindo para o sucesso do projeto. Este projeto pretende diferenciar-se na medida em que, só utiliza para a confeção do cardápio produtos nacionais e, em especial, produtos regionais da zona centro do país (azeite de Fátima, peixe proveniente de Nazaré e Peniche, ginjinha de Óbidos, vegetais e fruta da zona Oeste, vinho regional). Relativamente à taxa de ocupação do espaço prevê-se uma ocupação inicial de 65%, no entanto também faremos uma análise de risco para perceber melhor a viabilidade e os limites do projeto. Assim, o VAL ao fim do primeiro ano do projeto seria 418.769,37€ (cenário base). Por fim, é importante salientar que A Peixeirada se destaca pela inovação



do serviço, qualidade garantida dos produtos e diferenciação face ao que já se pratica na zona e mesmo no país.

#### 4.2. Descrição do negócio

Este projeto, rodízio de peixe, emerge do facto de Portugal, em 2017, ser considerado o terceiro maior consumidor *per capita* de pescado do mundo, sendo que Portugal é o país da Europa com maior consumo de peixe (FAO, 2014). Os promotores partilham ainda a paixão pela área da restauração e criação de novos produtos e serviços, de forma a proporcionar ao cliente a melhor experiência possível. A ideia d'A Peixeirada surge pelo acesso privilegiado à qualidade dos produtos no mercado, bem como pela probabilidade de obter um bom nível de preços junto dos fornecedores, garantindo um preço acessível para o cliente tendo em conta a qualidade do menu, pois necessitará de menos intervenientes do que teria se não tivessem acesso ao fornecedor de forma direta.

O conceito destaca-se então pela sua inovação, uma vez que os rodízios geralmente só oferecem experiências com carnes ou *sushi* e não realmente o peixe a que estamos habituados na dieta mediterrânea.

A missão d'A Peixeirada centra-se, em oferecer ao cliente a melhor experiência de degustação de peixe a um preço competitivo. Como valores poderemos destacar: a qualidade – pretendemos oferecer os melhores produtos da zona centro ao cliente; a sustentabilidade dos mares – desincentivando a exploração excessiva ao contactar diretamente com os pescadores locais e não com os grandes fornecedores e importadores de pescado do país, uma vez que é também este o princípio base da Peixaria Eusébio (nosso principal fornecedor); a confiança – o nosso cliente será tratado da melhor forma pelos nossos colaboradores, garantindo o melhor serviço possível; e a eficiência – pretendemos proporcionar-lhe a melhor experiência com os produtos do dia, garantindo a frescura e os valores nutricionais do produto até ao seu consumo.

#### 4.3. Análise do ambiente

##### 4.3.1. Dimensão político-legal

Relativamente à envolvência político-legal, o setor da restauração encontra-se fortemente regulado, dado tratar-se de uma área com forte impacto na saúde pública e na

segurança alimentar. Posto isto, é fiscalizado regularmente pela ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica) que verifica o cumprimento das normas de higiene, nos termos do Regulamento (CE) n.º 853/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de abril de 2004, e do Decreto-lei nº 113/2006, de 12 de junho, bem como o incumprimento de regras sobre a existência de fraude alimentar (ASAE, 2019).

Atualmente, no campo fiscal verifica-se que a taxa de IVA (Imposto sobre Valor Acrescentado) foi reduzida de 23% para 13% no caso das refeições previsto no OE de 2016, e para as bebidas consumidas no estabelecimento que não estavam abrangidas anteriormente ficam agora sujeitas à taxa intermédia, segundo o OE de 2019 (PWC, 2019).

#### 4.3.2. *Dimensão económica*

O panorama económico apresenta-se hoje, sob elevada instabilidade. Recentemente, Portugal viveu uma forte crise financeira entre 2010 e 2014, resultante do crescente endividamento externo, o que levou à atuação por parte da Troika (composta por Fundo Monetário Internacional, União Europeia e Banco Central Europeu). No entanto, após a análise de indicadores, junto das projeções do Banco de Portugal, para o período de 2018 a 2020 a economia deverá “manter a trajetória de expansão” (Banco Portugal, 2018), estimando-se assim um crescimento do PIB (de aproximadamente 2,3% para 2018), uma redução da taxa de desemprego (fixando-se nos 7,3% para 2018, continuando a cair nos anos seguintes) e um aumento da taxa de inflação (cerca de 1,2% para 2018, crescendo nos anos seguintes) (Banco Portugal, 2018).

Segundo dados de 2017 da Pordata (2018a), verificam-se um aumento de despesas de consumo das famílias, em restaurantes e hotéis, para 15.179,7 milhões de euros (aumentando 6% face ao período homólogo do ano anterior), o que reforça a ideia de emersão da economia Portuguesa. A nível nacional, o rendimento médio disponível das famílias em 2017 é 31.309,5€, evidenciando um acréscimo de cerca de 2,8%, face ao período homólogo de 2016 (Pordata, 2018b).

Analisando agora, de forma mais específica, os indicadores da zona centro (área fortemente abrangida pelo projeto), em 2017, segundo o estudo do INE (Instituto Nacional de Estatística) (2018a), a população da zona centro era predominantemente composta por pessoas em idade ativa (63,6% da população).

Quanto ao rendimento e condições de vida, segundo o anuário estatístico da região centro de 2017 (Instituto Nacional Estatística, 2018b), o rendimento líquido anual médio

por agregado familiar em 2014 na zona centro foi de 21.100€ sendo 12% menor face ao valor nacional. Também quando avaliada a estrutura das despesas por agregado familiar, com base neste anuário, verifica-se que as despesas destinadas a restaurantes e hotéis na zona centro é cerca de 1.498€, sendo 19% inferior à média nacional em 2014. Porém é de realçar que os dados apresentados incidem sobre o período da grande crise portuguesa, o que poderá não espelhar bem a realidade atual.

#### 4.3.3. *Dimensão sociocultural*

Relativamente à população residente, das áreas abrangidas pelo projeto verifica-se, segundo as estatísticas da Pordata a 31 de dezembro de 2017, que a população residente no concelho de Leiria é de 125.307 residentes (decrécimo em 216 residentes face ao período homólogo de 2016) e no concelho de Ourém 44.406 residentes (decrécimo de 345 residentes face ao período homólogo de 2016) (Pordata, 2018c). Assim, estarão reunidas condições suficientes para a realização do projeto.

Outro fator importante a adicionar a esta análise, é a questão da saúde. Segundo o estudo da Nielsen “*Global Health and Ingredient - Sentiment*”, divulgado pelo Serviço Nacional de Saúde em 2016, cada vez mais os portugueses estão preocupados com a sua saúde. Segundo este artigo, “os consumidores Portugueses procuram evitar todos os produtos processados (...)” valorizando na sua alimentação “(...) as carnes brancas (69%), o peixe e frutos do mar (67%) e os ovos (64%)”. Desta forma, verifica-se a procura pela naturalidade do produto e pelo seu valor nutricional superior, refletido na dieta mediterrânea.

Outra dimensão a ter em conta é a educação. Atualmente Portugal apresenta 25% de indivíduos a frequentar o ensino superior no ano de 2018, estando abaixo da média Europeia (32,3%), no entanto se analisarmos os dados históricos, verifica-se um grande aumento face a 1992 (onde a taxa rondava os 10,5%), crescendo 14,5 % em 26 anos (Pordata, 2018d). Assim estão reunidas as condições para o desenvolvimento do projeto, uma vez que, se os indivíduos apresentam mais educação, o seu rendimento disponível é superior e possuem maior poder de compra, desta forma exigindo maior qualidade pelo serviço que pagam.

Por fim, a sustentabilidade do planeta é uma preocupação constante por parte da população, sobretudo a sustentabilidade dos mares que faz parte dos objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas. Uma das medidas deste programa será

proporcionar o “acesso dos pescadores artesanais de pequena escala aos recursos marinhos e mercados”, proibir certas formas de pesca que visam a sobre exploração dos recursos, eliminar pesca ilegal, reduzir a poluição marinha, entre outros (Nações Unidas, 2019).

#### 4.3.4. Dimensão tecnológica

Hoje em dia, a dimensão tecnológica é cada vez mais relevante no mundo empresarial. Segundo os objetivos das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável dos mares, uma das medidas deste programa será também “(...) aumentar o conhecimento científico e desenvolver investigação com a tecnologia marinha, a fim de melhorar a saúde dos oceanos e aumentar a biodiversidade marinha (...)”, aliando as recentes ferramentas tecnológicas à sustentabilidade dos mares. Esta medida irá garantir um maior respeito pelos mares.

Para além disso, é necessário estar presente nesta realidade virtual, como forma de promoção e divulgação do projeto, atraindo então clientes e potenciais clientes distribuídos pelo mundo. Posto isto, é fundamental criar um plano de *marketing*, tendo em conta este contexto.

#### 4.4. Análise setorial

Para analisar o setor da restauração em Portugal, em 2017 recorreu-se ao estudo do *Costumer FoodService in Portugal* (Euromonitor, 2016), onde são analisadas todas as tendências de mercado no setor. Desta forma verifica-se um crescimento no setor, sobretudo após a crise económica. Esta recuperação económica deve-se, não só ao consumo privado, mas também ao crescimento do turismo, uma vez que Portugal foi considerado o melhor destino turístico nos *World Travel Awards* em 2017 (Euromonitor, 2016). Também, o facto de terem penetrado no mercado empresas com entregas ao domicílio, como a *Uber Eats* e a *Glovo*, contribuiu para o crescimento do setor.

A principal oferta de restauração em Portugal caracteriza-se por pequenos estabelecimentos do tipo familiar (Euromonitor, 2016). No entanto, verifica-se também um crescimento na restauração do tipo franchising (Euromonitor, 2016). É ainda de salientar que a procura por restaurantes do tipo self-service também apresenta perspectivas de crescimento (Euromonitor, 2016).

Por outro lado, verifica-se também, neste estudo, um crescimento dos preços praticados na restauração, sobretudo em cozinhas com assinatura de chefe ou

provenientes de outros países, através de produtos diferenciados o que lhes confere um preço superior.

Como perspetivas futuras, espera-se que o setor continue em expansão durante os próximos anos (Euromonitor, 2016).

#### 4.5. Análise competitiva

Na análise competitiva é analisado o mercado onde a empresa se vai inserir, de forma pormenorizada. Assim, na zona de Fátima, podemos destacar como concorrentes próximos, por oferecerem um serviço de qualidade, os restaurantes: “Tia Alice”, “O Crispim”, “O Manhães”, “O Convite” e “A Charbonada”. Na tabela seguinte (Tabela II) é analisado ao pormenor cada um destes para posteriormente poder definir, de forma assertiva, as estratégias d’A Peixeirada.

**Tabela II - Identificação dos principais concorrentes**

Nome	Tia Alice	O Crispim	O Manhães	O Convite	A Charbonada
<b>Morada</b>	Rua do Adro, 152 Fátima	Rua S.João Eudes, 23 Fátima	Avenida D. José Alves Correia, 114B Fátima	Hotel Dom Gonçalo - Rua Jacinta Marto, 100 Fátima	Av. Beato Nuno, Ed panorâmico Fátima
<b>Avaliação Global</b>	4,5 em 5	4,5 em 5	4,5 em 5	4,5 em 5	4 em 5
<b>Valor médio por pessoa</b>	40€ por pessoa	35€ por pessoa	20€ por pessoa	25€ por pessoa	30€ por pessoa
<b>Gastronomia</b>	Mediterrânea, Portuguesa	Mediterrânea, Portuguesa	Mediterrânea, Portuguesa	Mediterrânea, luxuosa	Mediterrânea, Steakhouse
<b>Principal destaque</b>	Serviço familiar, confort food	Serviço familiar, confort food, opções sem glúten, grelhados	Relação qualidade-preço, opções vegans e sem glúten	Contemporâneo, situado dentro de um hotel (próximo dos clientes), opções vegans e sem glúten	Especialista em grelhados e carne

Fonte: Elaboração própria

“A Peixeirada” pretende oferecer um serviço semelhante ao concorrente “Tia Alice”, proporcionando o conforto de uma refeição caseira e bem confeccionada ao seu cliente.

Ao analisar a Tabela III, verifica-se que os principais concorrentes são “O Convite” e “O Crispim”, pois são os que apresentam melhor avaliação entre os clientes. Apesar disso, A Peixeirada espera apresentar uma avaliação superior (calculada tendo em conta a oferta diferenciadora que pretende oferecer). A Peixeirada destaca-se pela qualidade, bem como

a facilidade de acesso a estacionamento, sendo que “O Convite” se sobrepõe, pois, está inserido dentro de um hotel. Ao nível de conforto a avaliação é semelhante entre todos.

No entanto, é de destacar que nenhum dos concorrentes enumerados se focam, exclusivamente, em refeições de peixe, pelo que a proposta de “A Peixeirada” apresenta um carácter inovador. Por outro lado, o facto de o preço ser semelhante aos concorrentes mais premium (“O Crispim” e “Tia Alice”) poderá levar a que o cliente opte por refeições mais baratas, privilegiando “O Convite” ou “O Manhãs”. O atributo preço é algo que o cliente dá bastante importância assim como a qualidade do serviço oferecido

**Tabela III - Análise concorrencial por atributos**

Atributos	Valorização geral do ponderador (1-5)	Tia Alice	O Convite	A Charbonada	O Crispim	O Manhãs	A Peixeirada
Preço	5	3	3	2	3	2	3
Qualidade	5	5	4	3	5	4	5
Acesso a estacionamentos	4	1	5	3	3	1	4
Conforto	2	4	4	4	4	4	4
Totais		52	63	45	60	42	64

Fonte: Elaboração própria

#### 4.6. Cinco Forças de Porter

Segundo Michael Porter (1999), as empresas devem melhorar, de forma contínua, o desempenho das suas atividades, dependendo da posição estratégica onde se querem posicionar por forma a obter uma vantagem competitiva face aos restantes concorrentes. Portanto, as ferramentas estratégicas, como a matriz BCG, a análise *SWOT*, bem como a análise das cinco forças de Porter, permitem identificar, de forma mais clara, a posição da organização no mercado onde se insere (Barboza, J. & Rojo, C., 2015). Neste momento iremos focar-nos apenas nas cinco forças de Porter e, posteriormente, na análise *SWOT*. Assim, segundo a literatura existente, para Porter existem cinco vertentes a ter em conta na definição da estratégia da empresa: a rivalidade dos concorrentes, o poder dos fornecedores, o poder dos consumidores, a ameaça de produtos substitutos e, por fim, a ameaça a novos entrantes (Porter M., 1999).

#### 4.6.1. *Rivalidade de concorrentes (Intensidade média)*

Nesta dimensão, verifica-se a existência de muitos concorrentes no mercado da restauração. No entanto, o projeto destaca-se pelo seu conceito inovador, onde se privilegia, não só os produtos da nossa costa como os produtos da região centro. Apesar disso, o preço praticado poderá não ser o mais competitivo face aos concorrentes (como tinha sido já destacado, na análise do inquérito (Anexo 2) dirigido a potenciais clientes), mas a verdade é que o conceito é tão inovador, que nenhum concorrente consegue oferecer algo semelhante por este valor. Neste sentido, poderemos ser substituídos pelos concorrentes de preços inferiores, como “O Manhãs” ou “O Convite”.

Por outro lado, grande parte dos nossos potenciais concorrentes têm o mesmo fornecedor que A Peixeirada, porém o facto da gerência deter parte do projeto poderá ser benéfico para o mesmo, pois garante preços mais competitivos do que aqueles que pratica com os nossos potenciais concorrentes.

Ao nível do marketing e divulgação, nenhum deles é forte nesta vertente, pois não dispõem de planos de fidelização nem são ativos em redes sociais, desta forma seria uma vantagem competitiva para A Peixeirada.

#### 4.6.2. *Poder de fornecedores (Intensidade alta)*

O nosso principal fornecedor é a Peixaria Eusébio, uma vez que o conceito é promovido pela oferta do peixe fresco português. Também seria a esta, que nos venderia a flor de sal proveniente das salinas da Figueira da Foz.

Posteriormente, teríamos como fornecedores a Especial Frutas Lda. (para a compra de produtos hortícolas, bem como frutas da zona Oeste), a Cooperativa de Azeite de Fátima (para o fornecimento de azeite virgem), os produtores locais de vinho e ginja na zona de Fátima e Óbidos, respetivamente, e por fim, o grupo Sonae (para a disponibilização de outras mercearias).

Na zona existem outros fornecedores, no entanto nenhum desses privilegia o produto como sendo regional, e não é do interesse d’A Peixeirada envolver-se com esse tipo de fornecedores, pois deverá manter-se fiel ao seu conceito.

Assim, o facto de existirem poucos fornecedores para este conceito faz com que estejamos altamente dependentes destes ao nível de preços, qualidade e prazos de pagamento, entre outras coisas.

#### 4.6.3. *Poder de consumidores (Intensidade Média)*

Quanto ao poder negocial dos consumidores, a verdade é que devido às demais ofertas, o nosso cliente poderá sentir-se tentado a optar por restaurantes com melhores preços, porém o serviço e a oferta dos concorrentes, em nada se compara ao previsto para A Peixeirada. Para isso, poderemos criar programas de fidelização com o cliente, para manter uma relação mais duradoura e rentável.

Assim, uma vez que existe interesse por parte dos potenciais clientes, como vimos no inquérito realizado (Anexo 2), existem condições para que o cliente tenha menos poder de negociação e influência, uma vez que o conceito é único na zona.

#### 4.6.4. *Ameaça de produtos substitutos (Intensidade alta)*

A existência de um elevado número de restaurantes do tipo familiar na envolvente poderá ser uma ameaça, apesar do produto oferecido ser distinto, a verdade é que quando procura um restaurante, a maioria dos clientes só se pretende alimentar. Para fazer face a isto, A Peixeirada deverá atender às necessidades do cliente, de forma a inovar e a sobressair entre os concorrentes. No entanto, esta medida é arriscada pois ao criar menus alternativos estará a afastar-se do conceito inicial, mas se não atender às necessidades do cliente também não será o seu restaurante preferencial, independentemente da sua qualidade.

#### 4.6.5. *Ameaça a novos entrantes (Intensidade alta)*

A tendência para surgirem novos conceitos de restauração na zona poderá ser uma ameaça. Também a facilidade em entrar no setor poderá ser algo preocupante, no entanto com o conceito inovador d'A Peixeirada conseguiríamos nos manter firmes face à concorrência. A ideia seria acompanhar um pouco o que os outros fazem, através de *benchmarking* competitivo, de forma a analisar detalhadamente as suas boas práticas e de sucesso, otimizando custos e aumentando a competitividade, sem perder a identidade.

### 4.7. Plano de Marketing

#### 4.7.1. *Definição de público-alvo*

A Peixeirada pretende atrair todo o tipo de pessoas, sem limitação de idade, da zona de Fátima e Leiria, que possam usufruir de uma experiência diferente com o peixe fresco. Assim, os potenciais clientes poderiam degustar de um cardápio de excelência por um preço bastante razoável face à qualidade oferecida.



Para além disso, o público-alvo deverá ser constituído, maioritariamente, por pessoas que valorizam a qualidade dos produtos regionais oferecidos, por forma a identificar as diferenças face às restantes ofertas no mercado.

#### 4.7.2. Análise SWOT

Segundo Kotler (2000), a análise SWOT (Tabela IV) permite avaliar o ambiente externo e interno com impacto no projeto, isto é, ameaças e oportunidades, forças e fraquezas respetivamente.

**Tabela IV - Análise SWOT/Matriz Estratégica**

			Ambiente Externo	
			OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
			1) Valorização de produtos regionais portugueses 2) Portugal é um dos grandes consumidores de peixe no mundo 3) Proximidade geográfica ao distrito de Leiria, que poderá aumentar o leque de clientes e a sua forte relação com a região e os produtos 4) Procura cada vez maior por espaços diferentes e inovadores	1) Condições exigidas ao nível de segurança alimentar pela ASAE 2) Elevada concorrência no setor 3) Elevado número de produtos substitutos
Ambiente Interno	FORÇAS	1) Qualidade dos produtos oferecidos 2) Forte relação com o principal fornecedor 3) Experiência e longa história ligada ao pescado 4) Relação qualidade/preço 5) Serviço prestado de qualidade 6) Ligação afetiva ao produto	. Proporcionar ao cliente uma experiência inovadora e rica de emoção e sabor; . Inovação do conceito através da disponibilização de bar com <i>cocktails</i> e <i>gin 's</i> , <i>sunsets</i> de verão (onde o marisco é o rei da festa).	. Experiência e conhecimento nos produtos oferecidos (especialista em peixe); . Forte atividade promocional inicial.
	FRAQUEZAS	1) Empresa do tipo familiar tal como os concorrentes (pode ser demasiado semelhante aos concorrentes pelo tipo de serviço prestado) 2) Impossibilidade de o cliente consumir algo que não seja peixe 3) Investimento inicial elevado 4) Dificuldade em inovar tendo em conta o conceito (ementa pouco variada)	. Aposta na diferenciação, seguindo o “legado” de notoriedade reconhecido à Peixaria Eusébio; . Serviço rápido e eficaz; . Intensificação de atividades de fidelização do cliente (participação em eventos exclusivos).	. Posicionamento do restaurante como especialista em <i>comfort food</i> ; . Inovação do cardápio; . Tornar-se numa referência regional

Fonte: Elaboração própria

Após executada a análise SWOT, a empresa encontra-se em condições para desenvolver objetivos específicos para cumprir num determinado período, segundo Kotler (2000).

Assim, ao aliar as forças internas e as oportunidades externas, poderá definir as suas estratégias de atuação a curto e a médio-longo prazo. A Peixeirada pretende oferecer uma experiência diferenciadora e rica em emoção e sabor (estratégia de desenvolvimento a médio/longo prazo). Para colmatar as ameaças externas poderá enaltecer a sua longa experiência com o pescado (estratégia defensiva).

Para atenuar os seus pontos fracos deverá manter por exemplo um serviço excecional, sem atrasos, pois é fundamental servir bem o cliente, potenciando o crescimento do restaurante (estratégia de reorientação).

Por fim para fazer face às ameaças externas, tendo em conta os seus pontos fracos, terá de trabalhar ativamente para se tornar numa referência regional (estratégia de sobrevivência).

#### 4.7.3. *Marketing Mix*

Uma vez que se trata de um serviço, o *marketing mix* divide-se em seis categorias: produto, preço, lugar (*place*), promoção, pessoas e processos. Relativamente ao serviço oferecido será composto por um cardápio de qualidade que engloba as mais diversas espécies da nossa costa (petinga, carapau, lula, linguado, amêijoas, dourada, pargo e peixe espada), bem como os legumes e frutas da zona oeste (brócolos, couve flor, cenoura, batata branca, batata doce, alface, couve, grelo, feijão verde, tomate, entre outros). Para além disso, poderão ainda degustar do vinho regional e da ginginha produzidos por produtores regionais. E para finalizar um bolinho da avó, bastante tradicional na zona de Fátima, oferecido juntamente com o café ao cliente, por forma a criar proximidade com o mesmo.

Posteriormente, irão ser realizados testes contínuos a novas experiências que poderão ser introduzidas no cardápio, promovendo a melhoria contínua do serviço oferecido. Segundo o inquérito *online* realizado (Anexo 2), os motivos que a amostra indica como aqueles que despertam interesse no projeto são: o facto de ser apreciador de peixe e valorizar a experiência (45%), a curiosidade (30%) e a forma como o projeto poderá ser um veículo promotor da região (25%). Estes fatores, fazem crer que o conceito terá reunidos fatores de curiosidade e interesse junto dos clientes.

Quanto ao preço, o menu estará disponível pelo valor de 30€. Este preço, foi definido tendo em conta a estrutura concorrencial (foi feita a média dos preços dos principais concorrentes), a disposição do cliente para o pagamento deste tipo de refeições e ainda, o valor dos custos inerentes à refeição (Anexo 3). Segundo o inquérito realizado junto da população envolvente (Anexo 2), os clientes estariam dispostos a pagar um preço entre 20€-30€ (44%). No entanto, é difícil definir que este seria o melhor valor, uma vez que, as taxas de resposta para valores até 20€ e mais de 30€ são semelhantes (32% e 24% respetivamente). A amostra foi ainda inquirida, caso A Peixeirada apresentasse um preço superior (ao oferecer um serviço mais inovador) aos concorrentes se continuaria a optar por A Peixeirada, e a verdade é que sim, a maioria dos inquiridos (91%) estaria disposto a pagar mais ao escolher A Peixeirada, pois reconhecem-lhe esse valor. Assim, poderíamos ter o fator preço, como um motivo menos apelativo para a frequência do restaurante, dado que existem concorrentes com preços mais baixos. Apesar disso, estes não são reconhecidos como especialistas em peixe e o cliente de A Peixeirada reconhece-lhe esse valor. O objetivo de A Peixeirada não é competir com preços baixos, mas sim pela qualidade que nos destaca face à concorrência.

O lugar (*place*) onde se encontrará A Peixeirada será junto ao mercado de Fátima, pela proximidade ao seu principal fornecedor, a Peixaria Eusébio. Para além disso, estará numa área cuja envolvente é distante dos seus principais concorrentes, conseguindo captar novos clientes.

Relativamente à promoção do projeto, esta será feita essencialmente pelas redes sociais, uma vez que se verifica uma tendência cada vez maior para a utilização destas no âmbito dos negócios, sendo fundamental para o sucesso deste. Assim, iremos nos focar no *Facebook e Instagram* e no seu *website*, por forma a divulgar promoções, campanhas exclusivas, promover a fidelização do cliente e dar a conhecer as suas preocupações sociais no meio onde se insere, de forma a atrair clientes e potenciais clientes por todo o mundo. Outra forma de promoção será adquirir uma boa avaliação no *TripAdvisor*, por forma a atrair mais clientes da zona e até mesmo que não conhecem o conceito.

Ao nível dos processos pressupõe-se a gestão eficaz do restaurante, tendo o mínimo de quebra possível e fazendo o tirando partido de todo o produto. Por exemplo, no caso das espinhas e cabeças dos peixes aproveitamento para caldos que servem de base à confeção; bem como a secagem da pele para ter textura crocante e adicionar a pratos, de forma a embelezar o prato.

Por fim, quanto às pessoas, foi assumido que o restaurante dispõe de 3 empregados de mesa que realizam 10 horas diárias (usufruem de uma remuneração de 800€) e os sócios do projeto, como será explicitado posteriormente. Adicionalmente farão parte da equipa todos os sócios envolvidos no projeto, tal como a gerente (Patrícia Eusébio), o cozinheiro (Paulo Serrenho) bem como a proprietária da Peixaria Eusébio (Anabela Eusébio). A presença destes elementos é parte fundamental a intervir no projeto, pois são eles que devem inspirar a equipa a oferecer o melhor ao cliente, garantindo a transparência e eficácia do serviço.

#### 4.8. Plano Financeiro

Para a avaliação deste projeto, do ponto de vista financeiro, foi utilizado o método dos *cash flows* atualizados para servirem como base ao cálculo dos diversos indicadores de desempenho do projeto, como o VAL (Valor Atualizado Líquido), a TIR (Taxa Interna de Rendibilidade) e o *Payback Period* (Período de Recuperação do Investimento).

Para o cálculo destas medidas, para além dos *cash flows* de exploração, é ainda relevante determinar o investimento necessário, bem como o fundo de maneo inerente ao projeto. Paralelamente foi definida uma vida útil de 10 anos para o projeto, pois dada a estrutura do mesmo e a atividade inerente, será suficiente para perceber se o projeto será ou não viável para os sócios (Silva, Eduardo & Queiróz, Mário, 2009).

##### 4.8.1. Taxa de crescimento assumida

Recorrendo às projeções do Banco de Portugal (2018), foram recolhidas as seguintes informações para o período de 2018 a 2020. No entanto, dada a incapacidade de previsão para os anos subsequentes, foi assumido que se mantém constante entre 2020 e 2029 (Tabela V).

**Tabela V - Projeções da Taxa de Inflação**

Ano	2019	2020	2021	2022	...	2029
Taxa de Inflação	1,4%	1,5%	1,5%	1,5%	...	1,5%

Fonte: Projeções do Banco de Portugal 2018-2020

Posto isto, teremos reunidas as condições para calcular os *cash flows* do projeto. Para isso, é ainda necessário determinar a taxa de atualização dos *cash flows*, através da estimação do *Capital Asset Pricing Model* (CAPM).

O CAPM é a forma adequada de estimação do custo de oportunidade dos investidores ou a rendibilidade esperada do projeto, que engloba a taxa de juro sem risco das obrigações de dívida pública ( $r_f$ ), o valor médio do prémio de risco de mercado ( $R_m - R_f$ ) e, ainda, o risco associado ao setor em estudo ( $\beta$ ) (Womack & Zhang, 2003).

A taxa de juro sem risco associado ( $r_f$ ), é a taxa mínima a que o investidor estará disposto a investir sem incorrer a qualquer risco, uma vez que quando investe tem toda a certeza de que recuperará o seu investimento (Womack & Zhang, 2003).

Segundo Brealey et al (2013), o beta ( $\beta$ ) resulta do rácio entre a variação da rendibilidade do ativo em estudo com a variação da rendibilidade do mercado, isto é, é usado como medida de risco para o investidor. Pode também ser calculado através da covariância da rendibilidade do portfolio e a variância da rendibilidade do mercado. Sendo o beta apresentado neste projeto inferior a 1, entende-se que o projeto não tem associado um risco elevado, “uma vez que a rendibilidade do projeto varia menos que a rendibilidade oferecida pelo mercado”, segundo Brealey et al (2013).

O prémio de risco ( $R_m - R_f$ ), deve ser espelho da remuneração adicional esperada pelos investidores para assumir um determinado risco, isto é, assume-se como a diferença entre o retorno que o mercado proporciona de uma carteira diversificada e o retorno dos ativos sem risco associado, segundo Brealey et al (2013). Quanto mais elevado for o prémio de risco maior será a rendibilidade exigida pelos investidores, uma vez que o investidor só assume o risco se for remunerado para isso (aversão ao risco). Neste caso, segundo Brealey et al (2013), para o prémio de risco de mercado associado, pode-se considerar elevado seguindo este pensamento.

Recorrendo ao *website* do professor Damodaran para determinar o valor de  $\beta$ , e ao website do professor Pablo Fernandez para determinar ( $R_m - R_f$ ) e o valor da  $r_f$ , para Portugal no ano de 2019. Assim obtemos:

- $\beta = 0.80$  ( $\beta$  associado ao sector *Restaurant/Dining*)
- $(R_m - R_f) = 7,5\%$
- $R_f = 2,6\%$  (taxa de juro sem risco das obrigações públicas a 10 anos, segundo Pablo Fernandez)

Substituindo na equação  $CAPM = R_f + \beta (R_m - R_f)$

Obtém-se que  $r = 2,6\% + 0,80 * 7,5\% = 8,6\%$

Assim, o custo de oportunidade, pressupondo o risco associado ao projeto é de 8,6%. Qualquer outro investimento em projetos reais deve oferecer pelo menos a mesma rentabilidade esperada que o mercado de capitais oferece, para o mesmo nível de risco, caso contrário os investidores não estarão propensos a investir nesse outro projeto, visto ser menos aliciante (Brealey et al, 2013).

#### 4.8.2. *Investimento e Fundo de Maneio*

A Peixeirada assume um investimento inicial de 57.000€, assumindo que não seriam necessárias obras de valorização do espaço. Este investimento incorpora todos os equipamentos de ativo fixo tangível (bancadas, fogão, fritadeira, mesas, cadeiras, copos, talheres) necessários para iniciar a atividade, totalizando um total de 56.649,83€ (Anexo 4). Este investimento será totalmente suportado pelos sócios d'A Peixeirada (a gerente, a proprietária da Peixaria Eusébio e o cozinheiro), não sendo assim necessário recorrer a financiamento externo. O edifício onde decorrerá o projeto, será arrendado para esse fim pelo valor de 800€ mensais, pelo que também não existirá aquisição nessa vertente nem despesas de depreciação ou amortização.

Quanto ao fundo de maneio, deve ser feita uma gestão eficaz do restaurante, uma vez que se baseia em bens alimentares perecíveis, que podem levar ao surgimento de custos inesperados. Assim, o prazo médio de duração do inventário em função das vendas será no máximo de 8 dias, uma vez que um dos pilares do projeto é oferecer produtos frescos e de qualidade, o que após o período mencionado não se poderá garantir. Este valor poderá ser otimizado, mediante a melhoria do processo de confeção, gestão dos resíduos gerados e melhoria contínua. O prazo médio de recebimento é de 1 dia, uma vez que ninguém irá sair do restaurante após a sua refeição sem pagar, no máximo aguardamos 1 dia para que eventuais empresas possam regularizar os pagamentos, sendo que o prazo médio de pagamentos aos fornecedores é de 15 dias.

Assim, não existem necessidades de fundo de maneio uma vez que os prazos de recebimento são inferiores aos prazos de pagamento, garantindo sempre a existência de receitas financeiras para pagamento a fornecedores.

#### 4.8.3. *Previsão das receitas mensais*

As receitas do projeto são obtidas assumindo que o preço do menu é de 30€ por pessoa, calculado assumindo o valor expectável de pagamento do cliente, tendo em consideração a proposta de valor do restaurante e os preços praticados pelos seus concorrentes. Este valor inclui toda a refeição (entradas, prato principal, bebida, café e sobremesa) elaborada pelo cardápio descrito no Anexo 3. O cardápio teria um custo variável por refeição de 21,18€ por pessoa, garantindo uma margem de rentabilidade de 46,1%. Para a determinação do número de doses (descritas no Anexo 3) foi tido em conta os pesos de cada produto, e estimada a quantidade razoável por dose que este produto poderia gerar. Por exemplo 1Kg de lulas dá para fazer 10 doses sendo que o cliente terá muito pratos à disposição, não sendo necessário grandes quantidades para que possa degustar todo o cardápio (100 gramas será o suficiente (não englobando os acompanhamentos)).

Assim descrito a forma de custeio do produto, verificam-se condições para determinar as receitas. Foi assumido que o restaurante serve almoços e jantares, dispondo de 36 lugares sentados para cada uma destas. Assim, tendo uma taxa de ocupação de 65% diariamente, o que perfaz 46,8 lugares por dia, gerando receitas médias diárias de 1.404€, o que se traduz em 512.460€ por ano (trabalhando 365 dias).

#### 4.8.4. *Valor de Fornecimento e Serviços Externos mensais*

O valor de fornecimento e serviços externos (FSE) mensais totaliza 2.504€ (Tabela VI) engloba todos os custos inerentes à eletricidade, água, gás natural, serviços de contabilidade, serviços de publicidade, WiFi, renda do estabelecimento e os gastos com pessoal. Estes valores, foram obtidos junto de um concorrente que apresenta as mesmas dimensões do edifício onde seria realizado o projeto, sendo que este também exerce a mesma atividade (um restaurante buffet).

A tabela seguinte representa uma projeção para o cenário base:

**Tabela VI - Fornecimento e Serviços Externos Mensais**

Fornecimento e Serviços Externos	Cenário Base
Renda do estabelecimento	800,00€
Gastos com água	300,00 €
Gastos com eletricidade	660,00 €
Gastos com gás natural	540,00 €
Serviços de contabilidade	150,00 €
WiFi	29,00 €
Serviços de publicidade	25,00 €
<b>Total</b>	<b>2.504 €</b>

#### 4.8.5. *Demonstração de resultados anual*

Para o cálculo da demonstração de resultados (DR) (Tabela VII) anual foram assumidos vários pressupostos.

No caso das vendas, foram calculadas tendo em conta as receitas geradas em cada cenário e multiplicadas por 12 para obter a DR anual. O custo da mercadoria vendida foi calculado através do custo do cardápio por pessoa (21,18€), presente no Anexo 3, e foi multiplicado por 12 para evidenciar o valor anual em cada um dos cenários assumidos. O valor de FSE tem um valor mensal de 5.595,79€ (cenário base) e sendo multiplicado por 12, gerou o valor anual respetivo.

Quanto aos gastos com pessoal (Anexo 5) foi tido em conta as contribuições para a segurança social por empregado (taxa de 23,75%) e um seguro de acidentes de trabalho no valor anual de 121,79€, assumindo que dispomos de 3 empregados de mesa a trabalhar 10h diárias (cenário base). No total teríamos 6 pessoas envolvidas, sendo que os empregados estariam na sala com a gerente e os dois outros sócios na cozinha a garantir a eficácia do serviço.

Os gastos com depreciação anuais são diferentes para cada equipamento pois foram assumidas vidas úteis diferentes (8, 10, 15 ou 20 anos) consoante o tipo de equipamento (Anexo 6). Os gastos de financiamento não existem pois é um projeto totalmente financiado com os capitais dos sócios envolvidos no projeto.

Quanto à taxa de imposto (IRC) foi consultada a legislação para pequenas e médias empresas, segundo a PWC (2019b) a lei fiscal prevê a redução da taxa de imposto para 17% para os primeiros 15.000€ de lucro tributável para empresas que se encontrem nestas situações, sendo o remanescente tributado à taxa de 21%. Porém, como o resultado antes de imposto é negativo, não existe tributação.

**Tabela VII - Demonstração de Resultados anual**

<b>Demonstração de Resultados</b>	<b>Cenário Base</b>
Vendas e serviços prestados	512.460€
Custo das matérias consumidas	361.796,76€
Fornecimento e serviços externos	76.749,48 €
Gastos com pessoal	43.285,06 €
<b>Resultado antes de depreciação, gastos de financiamento e impostos</b>	30.628,70€
Gastos de depreciação	3.663,50 €



<b>Resultado Operacional</b>	26.965,20€
Gastos de Financiamento	0,00 €
RAI	26.965,20€
Imposto	5.062,69€
<b>Resultado líquido</b>	<b>21.902,51€</b>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.8.6. VAL, TIR e Payback Period

Para a avaliação do projeto é necessário ter em conta alguns indicadores de desempenho como é o caso do VAL, TIR e do *Payback Period* (Tabela VIII para o cenário base). O VAL consiste no somatório de todos os *cash flows* incrementais do projeto. Devem ser aceites como benéficos, do ponto de vista financeiro, todos os projetos que apresentem um VAL positivo. Para o projeto em estudo foi estimado um VAL de 418.769,37 €, assumindo que a vida útil do projeto seria 10 anos. Desta forma, o projeto seria aceitável, do ponto de vista deste indicador (Tabela VIII).

Quanto à TIR, é definida como a taxa mínima que permite não rejeitar o projeto. Como critério de decisão, devo aceitar o projeto se a TIR for superior à taxa de atualização assumida no projeto. Para este projeto foi obtida uma TIR de 137%, o que analisando em exclusivo esta medida, nos levaria a aceitar o projeto pois a TIR é bastante superior à taxa de juro assumida (Tabela VIII).

Por fim, a outra medida de desempenho que pode ser utilizada para avaliar os projetos é o *Payback Period*. O *Payback Period* reflete o tempo que é necessário para recuperar os *cash flows* de investimento à custa dos *cash flows* de exploração. O critério de aceitação do projeto, através desta medida, é que são aceites todos os projetos em que o *Payback Period* seja inferior à vida útil do projeto. No entanto, esta medida deverá ser usada com bastante cautela, uma vez que é uma medida sem atualização (pois apenas soma *cash flows* e não os pondera devidamente). Além de que não utiliza toda a informação relevante sobre o projeto. Na análise do projeto foi obtido um *Payback Period* de 10 meses (aproximadamente), o que do ponto de decisão sobre o projeto nos levaria a aceitar o projeto, pois o período de retorno do investimento é menor que a vida útil do projeto (10 anos) (Tabela VIII).

Em suma, verifica-se que não existe uma medida “ótima” de análise, desta forma devem ser tidas em conta, todas estas, na avaliação do projeto, para gerar uma visão mais global para os investidores. Porém, a medida usada por excelência é o VAL, que deve prevalecer sempre na análise face às restantes. A análise mais detalhada de todas estas

medidas encontra-se em anexo, onde foram assumidos *cash flows* constantes, bem como a inflação estável ao longo do projeto (Anexo 7).

**Tabela VIII – Síntese da avaliação financeira do projeto**

Cenário Base	
<b>Investimento inicial</b>	57.000€
<b>Vida útil(anos)</b>	10
<b>VAL</b>	418.769,37€
<b>VAL acumulado ao fim de 5 anos</b>	231.062,93€
<b>TIR</b>	137%
<b>PAYBACK (anos)</b>	0,79 anos $\approx$ 10 meses

Fonte: Elaboração própria

#### 4.8.7. Análise de risco

Para a análise de risco foram assumidos três cenários: O cenário base, o cenário otimista e o cenário pessimista, sendo que entre eles varia a taxa de ocupação (procura) e também o número de colaboradores. Assim, consideramos o cenário base aquele com taxa de ocupação de 65% (correspondente a 46,8 refeições diárias servidas) e onde seriam necessários 3 colaboradores. O cenário otimista teria a taxa ocupação de 90% (correspondente a 64,8 refeições diárias servidas) e onde estariam afetos 4 colaboradores. Por fim, para o cenário pessimista, uma taxa ocupação de 40% (correspondente a 28,8 refeições diárias servidas) e onde estariam afetos 2 colaboradores. Estas variações terão impacto em todos os indicadores do projeto, mas em especial no VAL, TIR e no *Payback Period*, como se pode verificar.

**Tabela IX – Análise de risco assumindo diversos cenários**

	Cenário Base	Cenário Positivo	Cenário Negativo
<b>Investimento inicial</b>	57.000€	57.000€	57.000€
<b>Vida útil(anos)</b>	10	10	10
<b>VAL</b>	<b>418.769,37€</b>	<b>639.933,93€</b>	<b>172.266,44€</b>
<b>VAL acumulado ao fim de 5 anos</b>	231.062,93€	364.135,13€	82.744,92€
<b>TIR</b>	137%	202%	65%
<b>PAYBACK (anos)</b>	0,79 anos $\approx$ 10 meses	0,54 anos $\approx$ 7 meses	1,66 anos $\approx$ 8 meses

Fonte: Elaboração própria

Assim, verifica-se que independentemente do cenário, o VAL gerado é sempre positivo, bem como a TIR é sempre superior à taxa de atualização assumida, logo independentemente do cenário o projeto será sempre aceite.

#### 4.8.8. *Análise de sensibilidade*

Seguidamente será apresentada a análise de sensibilidade (Tabela X), onde varia a procura (taxa de ocupação) e o preço.

Assume-se então as taxas de ocupação dos três cenários: 65% no cenário base, 90% no cenário positivo e 40% no cenário negativo e ainda outras de 35%, 55%, 75% e 85% para fazer uma análise mais robusta. Para a variação do preço praticado assumiu-se variações positivas e negativas de 1% e 5%, uma vez que o preço não poderá ser muito superior a isso, atendendo às características do restaurante e dos seus concorrentes.

Foi também assumido para taxas de ocupação mais baixas (entre 35% e 40%), o restaurante iria ter ao seu dispor 2 colaboradores, para taxas médias (entre 55% e 75%) teria ao serviço 3 colaboradores e, por fim, para as taxas mais elevadas (entre 85% e 90%) teria ao seu dispor 4 colaboradores, de forma a garantir um serviço rápido e eficiente. Assim, os custos com pessoal variam consoante a taxa de ocupação em estudo, fazendo variar os *cash-flows* utilizados no cálculo do VAL.

**Tabela X - Análise da sensibilidade ao preço e à procura (VAL)**

		Preço (Taxa de variação do preço)				
		-5%	-1%	0%	+1%	+5%
Procura (Taxa de ocupação)	35%	19.859,50 €	86.249,89 €	102.617,11 €	119.445,08 €	185.835,47 €
	40%	77.686,32 €	153.561,05 €	172.266,44 €	172.266,44 €	267.373,14 €
	55%	169.636,45 €	284.037,16 €	309.757,08 €	336.201,03 €	440.528,78 €
	65%	295.363,04 €	418.659,47 €	<b>418.769,37 €</b>	443.809,71 €	536.235,09 €
	75%	411.016,67 €	504.378,22 €	537.234,56 €	552.675,17 €	681.498,28 €
	85%	455.207,53 €	558.829,75 €	584.910,95 €	612.569,12 €	739.943,82 €
	90%	467.190,26 €	602.057,59 €	639.933,93 €	669.491,25 €	804.358,58 €

Fonte: Elaboração própria

Após a análise da Tabela X verifica-se que o cenário base (taxa de ocupação de 65%) apresenta sempre VAL positivo apesar das variações de preço, o que demonstra ser bastante importante, dada a dependência do projeto para com os fornecedores e com o preço praticado. Mais uma vez demonstra-se, que poderá existir abertura por parte dos promotores para reduzir o preço caso os potenciais clientes o desejem. No entanto, após

os resultados obtidos com o inquérito (Anexo 2) não será necessário apesar de existir margem para isso como se verifica pela análise de sensibilidade.

**Tabela XI - Análise da sensibilidade da taxa de atualização**

Variação da taxa de atualização	Taxa de atualização	VAL (10 anos)	Variação do VAL do projeto
<b>-4 p.p</b>	4,6%	535.282,92€	+28%
<b>-2 p.p</b>	6,6%	472.421,72€	+13%
<b>0 p.p</b>	8,6%	418.769,37€	0%
<b>+2 p.p</b>	10,6%	372.739,51€	-11%
<b>+4 p.p</b>	12,6%	333.052,84€	-20%

Fonte: Elaboração própria

Foi feito ainda uma análise de sensibilidade à taxa de atualização (Tabela XI), para perceber a dependência e vulnerabilidade do projeto para com a mesma. Para isso recorreu-se ao cenário base (onde a taxa de ocupação é de 65%) variando apenas a taxa de atualização do projeto para perceber o impacto que esta alteração teria no VAL do projeto.

Como seria de esperar, se a taxa de atualização variar positivamente, isso terá um impacto negativo no VAL (isto é, vai diminuí-lo). Todavia se a taxa de atualização decrescer, terá um impacto positivo no VAL. Portanto, o VAL é sempre positivo em todos os cenários (independentemente da taxa de atualização assumida), pelo que se conclui deverão avançar com o projeto, mas pode ser condicionado por uma (eventual) subida da taxa de atualização.

#### 4.8.9. Análise do *break-even point*

A análise do *break-even point* é bastante relevante para o projeto, na medida em que permite estimar as vendas necessárias de forma a recuperar o investimento, bem como apoiar no processo de melhoria contínua. Desta forma, pode-se definir como o ponto de equilíbrio entre os custos e as receitas geradas no projeto.

Neste projeto verifica-se que o ponto de *break-even* são 7.620 unidades/refeições anuais (aproximadamente), quando obtemos este ponto verificamos que as receitas totais (resultantes de almoços e jantares diários, no cenário base) são iguais aos custos totais,

isto é, onde o lucro é nulo. Podemos verificar ainda que, efetuar vendas anuais inferiores a 7.620 refeições, o que corresponde a 21 refeições diárias (taxa de ocupação de 29%) não é viável do ponto de vista económico, pois o projeto acarreta mais custos do que gera retornos para os investidores, desta forma não terá interesse financeiro. Assim, a taxa mínima de ocupação será de 29%, como foi comprovado pelo ponto de *break-even*.

Por outro lado, aceitar vendas diárias superiores aos valores acima referidos já teria interesse para o projeto, uma vez que não incorreria em custos sem obter qualquer retorno, como poderemos comprovar pelo gráfico em anexo (Anexo 8).

## **5. Conclusões**

Este plano de negócios inserido no projeto de trabalho final de mestrado permitiu identificar oportunidades para a expansão e sucesso de A Peixeirada. Foi elaborada uma análise exaustiva às variáveis que poderiam influenciar o sucesso do referido projeto, tanto a nível interno como a nível externo bem como proporcionar uma visão a longo prazo. Foi definida uma estratégia, missão e valores que irão ser os pilares base de gestão deste projeto, pois o que interessa aos promotores é trazer a origem e sabor para a refeição do cliente a um preço competitivo.

Teria sido interessante explorar um pouco melhor o plano promocional, visto que atualmente estou a exercer funções nessa área, porém não foi possível. Também gostaria de ter explorado um pouco melhor o projeto noutra dimensão, relativamente à eficiência do processo de atendimento e tempo confeção das refeições, por forma a ser o mais eficaz possível no atendimento ao cliente e oferecer um serviço de real qualidade. Aliando assim os conhecimentos de controlo de gestão à área da restauração.

Quanto ao plano financeiro é importante ressaltar que o VAL gerado é sempre positivo, mesmo no cenário mais pessimista, no entanto também é preciso destacar que foi assumido que os *cash flows* se manteriam constantes ao longo do projeto, o que na realidade poderá não se verificar.

Este projeto poderá ser implementado na realidade, uma vez que a autora deste estudo faz parte do grupo de sócios. Uma das “armas” que têm é mesmo a relação de proximidade com o seu principal fornecedor, a Peixaria Eusébio. Porém, o preço mais elevado que os seus concorrentes próximos, poderá não ser tão apelativo para o consumidor local, que apesar de valorizar a qualidade, muitas vezes prevalece a variável preço na decisão final.

Outra das hipóteses que poderá ser tida posteriormente será a expansão deste projeto a mais cidades. Uma vez que se destaca pelo seu carácter inovador, seria uma hipótese expandir, em primeiro lugar e servindo como “teste”, à cidade de Lisboa para depois expandir o projeto por várias regiões.

Espera-se assim que A Peixeirada possa um dia mais tarde ser uma cadeia de restaurantes exclusivos e inovador onde o peixe é rei.

## 6. Referências Bibliográficas

Araújo, J. M. B. (2012), *Uma caracterização do setor dos Restaurantes e Similares em Portugal* (Master's thesis, FEUC).

ASAE (2019), *Restauração e Bebidas* [Em linha] Disponível em: <http://www.asae.gov.pt/pagina.aspx?back=1&codigono=541058685904AAAAA> [Acesso a 25/01/2019]

Banco de Portugal (2017), *Projeções para a economia portuguesa: 2017-2019*. [Em linha] Disponível em: [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/projecoes\\_mar17\\_pt.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/projecoes_mar17_pt.pdf) [Acesso a 19/02/2019]

Banco de Portugal (2018), *Projeções para a Economia Portuguesa: 2018-2020* [Em linha] Disponível em: [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/proj\\_mar2018\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/proj_mar2018_p.pdf) [Acesso a 25/01/2019]

Banco de Portugal (2019), *Projeções Macroeconómicas para a Zona Euro elaboradas por especialistas do BCE, março 2019* [Em linha]. Disponível em: [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ecb\\_projections201903\\_ecbstaff\\_pt\\_0.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/ecb_projections201903_ecbstaff_pt_0.pdf) [Acesso a 13/04/2019]

Barboza & Rojo (2015). *Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro através das análises swot, matriz BCG e 5 Forças de Porter/strategic diagnostics in a company of the moveleiro sector through the swot analysis, BCG matrix and 5 Portes Forces*. Revista da Micro e Pequena Empresa 9(1), 103

Brealey et al (2013), *Princípios de Finanças Corporativas*, 10ª Edição, AMGH (170-188)

Caldeira, Carlos (Dezembro, 2018), *Consumo de peixe fresco cresce 10% em Portugal nos últimos três anos*, Revista Agricultura e Mar Atual <http://agriculturaemar.com/consumo-de-peixe-fresco-cresce-10-em-portugal-nos-ultimos-tres-anos/> [Acesso a 13/04/2019]

Carvalho de Alencar, R. (2005). *Custo do capital próprio e nível de disclosure nas empresas brasileiras*. BBR-Brazilian Business Review, 2(1).

Decreto-Lei nº74/2017, de 21 de junho. Diário da República nº118/2017, Série I de 2007-06-21 [Em linha]. Disponível em: <https://dre.pt/home/-/dre/107541411/details/maximized> [Acesso a 19/02/19]

Delmar & Shane (2003), *Does business planning facilitate the development of new ventures?* *Strategic management journal*, 24(12), 1165-1185.

Direção Geral de saúde (2016), *Global Health and Ingredient – Sentiment*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.sns.gov.pt/noticias/2016/09/08/preocupacao-com-saude-superior-a-media-europeia/> [Acesso a 23/09/2019]

Euromonitor (2016), *Costumer FoodService in Portugal* [Em linha]. Disponível em: <https://www.euromonitor.com/consumer-foodservice-in-portugal/report> [Acesso a 19/02/19]

FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) (2014). *The State of World Fisheries and Aquaculture – Opportunities and challenges*. Rome: FAO

Fernandez, Pablo et. al (2019). *Market Risk Premium and Risk-Free Rate Used for 69 Countries in 2019: A Survey*. IESE Business School, 3-4

Honig & Karlsson (2004), *Institutional forces and the written business plan*. Journal of management, 30(1), 29-48.

Instituto Nacional de Estatística (2018a), *Estatísticas Demográficas 2017* [Em linha]. Disponível em:  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=320467122&PUBLICACOEStema=55466&PUBLICACOESmo.do=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=320467122&PUBLICACOEStema=55466&PUBLICACOESmo.do=2) [Acesso em 29/01/2019]

Instituto Nacional de Estatística (2018b). *Anuário Estatístico da Região Centro 2017*. Estatísticas Oficiais, 226-237

Kotler (2000), *Marketing management: The millennium edition*. Marketing Management, 23(6), 46-47

Kuratko & Audretsch (2009), *Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept*. Entrepreneurship theory and practice, 33(1), 1-17.

Lytvynenko, L. (2016). *Verificação e aplicação do modelo CAPM no mercado bolsista português* (Doctoral dissertation).

Minardi et. al (2007), *Estimando o custo de capital de companhias fechadas no Brasil para uma melhor gestão estratégica de projetos*. IBMEC–Centro de Pesquisas em Estratégia.

Pordata (2018a), *Despesas de Consumo Final das Famílias por Consumo de Bens e Serviços*. [Em linha]. Disponível em:  
[https://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+final+das+fam%C3%ADlias+no+territ%C3%B3rio+econ%C3%B3mico+total+e+por+tipo+de+bens+e+servi%C3%A7os+\(base+2011\)-2416](https://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+final+das+fam%C3%ADlias+no+territ%C3%B3rio+econ%C3%B3mico+total+e+por+tipo+de+bens+e+servi%C3%A7os+(base+2011)-2416) [Acesso em 29/01/2019]

Pordata (2018c), *População Residente, estimativas a 31 de Dezembro* [Em linha] Disponível em:



<https://www.pordata.pt/DB/Municipios/Ambiente+de+Consulta/Tabela> [Acesso em 29/01/2019]

Pordata (2018b), *Rendimento Médio Disponível das Famílias* [Em linha]

Disponível em:

<https://www.pordata.pt/Portugal/Rendimento+m%C3%A9dio+dispon%C3%ADvel+das+fam%C3%ADlias-2098> [Acesso em 29/01/2019]

Portada (2018d), *População com ensino superior (ISCED 5-8)* [Em linha]

Disponível em:

[https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+com+o+ensino+superior+\(ISCED+5+8\)+em+percentagem+da+popula%C3%A7%C3%A3o+entre+os+25+e+os+64+anos+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-3239](https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+com+o+ensino+superior+(ISCED+5+8)+em+percentagem+da+popula%C3%A7%C3%A3o+entre+os+25+e+os+64+anos+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-3239) [Acesso em 23/09/2019]

Porter (1996), *What is strategy?*, Published November.

Porter (1999), *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Gulf Professional Publishing.

PWC (2019a), *Um Orçamento em Consolidação – Proposta de Lei para o OE 2019* [Em linha]. Disponível em: <https://www.pwc.pt/pt/pwcinformisco/orcamento-estado/2019/pwc-newsletter-oe2019.pdf> [Acesso a 25/01/2019]

PWC (2019b), *Guia Fiscal de 2019 – Obrigações de IRC* [Em linha]. Disponível em: <https://www.pwc.pt/pt/pwcinformisco/guia-fiscal/2019/irc.html#taxas> [Acesso a 13/04/2019]

Silva, E. S. (2013), *Empreendedorismo e plano de negócios*. Vida Económica Editorial

Silva & Queiróz (2009), *Análise de investimentos em ativos reais* [Em linha]. Disponível em: <http://recursos.bertrand.pt/recurso?&id=9640911> [Acesso a 23/09/2019]

Womack & Zhang (2003), *Understanding risk and return, the CAPM, and the Fama-French three-factor model. Tuck Case*, (03-111).

<https://www.unric.org/pt/ods-link-menu/31983-objetivo-14-potacao-dos-recursos-marinhos> [Acesso a 23/09/2019]

<https://sites.google.com/site/docapescacreative/consumo-de-peixe-em-portugal> [Acesso a 25/01/2019]

<https://fiscalidade.pt/2018/02/08/tabela-pratica-das-taxas-iva-nos-servicos-alimentacao-bebidas/> [Acesso a 25/01/2019]

[https://www.tripadvisor.pt/Restaurant\\_Review-g189157-d2316083-Reviews-Charbonada-Fatima\\_Santarem\\_District\\_Central\\_Portugal.html](https://www.tripadvisor.pt/Restaurant_Review-g189157-d2316083-Reviews-Charbonada-Fatima_Santarem_District_Central_Portugal.html) [Acesso em 29/01/2019]

[https://www.tripadvisor.pt/Restaurant\\_Review-g189157-d1995830-Reviews-Tia\\_Alice\\_Restaurante-Fatima\\_Santarem\\_District\\_Central\\_Portugal.html](https://www.tripadvisor.pt/Restaurant_Review-g189157-d1995830-Reviews-Tia_Alice_Restaurante-Fatima_Santarem_District_Central_Portugal.html) [Acesso em 29/01/2019]

[https://www.tripadvisor.pt/Restaurant\\_Review-g189157-d4260385-Reviews-Manhas-Fatima\\_Santarem\\_District\\_Central\\_Portugal.html](https://www.tripadvisor.pt/Restaurant_Review-g189157-d4260385-Reviews-Manhas-Fatima_Santarem_District_Central_Portugal.html) [Acesso em 29/01/2019]

[https://www.tripadvisor.pt/Restaurant\\_Review-g189157-d2166699-Reviews-O\\_Convite-Fatima\\_Santarem\\_District\\_Central\\_Portugal.html](https://www.tripadvisor.pt/Restaurant_Review-g189157-d2166699-Reviews-O_Convite-Fatima_Santarem_District_Central_Portugal.html) [Acesso em 29/01/2019]

[https://www.tripadvisor.pt/Restaurant\\_Review-g189157-d2637203-Reviews-O\\_Crispim\\_Restaurante\\_Petisqueira-Fatima\\_Santarem\\_District\\_Central\\_Portugal.html](https://www.tripadvisor.pt/Restaurant_Review-g189157-d2637203-Reviews-O_Crispim_Restaurante_Petisqueira-Fatima_Santarem_District_Central_Portugal.html) [Acesso em 29/01/2019]

<https://www.theforkmanager.com/pt-pt/blog/gestao-restaurantes-calculos-importantes/> [Acesso em 03/05/2019]

<https://www.anacom.pt/render.jsp?categoryId=349829> [Acesso em 30/05/2019]

## 7. Anexos

### 7.1. Anexo 1 – Demonstrações Financeiras de Peixaria Eusébio

Balço	Período		Variação
	2017	2016	
<b>Ativo</b>			
AFT	266,05 €	351,42 €	-24%
Inventário	128,73 €	92,66 €	39%
Cientes	9.635,81 €	10.170,06 €	-5%
<b>Total Ativo</b>	<b>10.030,59 €</b>	<b>10.614,14 €</b>	<b>-5%</b>
<b>Capital próprio</b>			
Capital Realizado	-401,38 €	4.840,72 €	-108%
RL	10.431,94 €	5.773,39 €	81%
Total CP	10.030,56 €	10.614,11 €	-5%
<b>Passivo</b>			
Estado e outros entes públicos	0,03 €	0,03 €	0%
Total Passivo	0,03 €	0,03 €	0%
<b>Total CP + Passivo</b>	<b>10.030,59 €</b>	<b>10.614,14 €</b>	<b>-5%</b>

Fonte: Peixaria Eusébio

Demonstração de Resultados	Período		Variação
	2017	2016	
Vendas e serviços prestados	89.104,55 €	86.480,22 €	3,03%
Custo das matérias consumidas	75.484,17 €	77.269,20 €	-2,31%
Fornecimento e Serviços Externos	3.090,19 €	2.146,00 €	44,00%
Gastos com pessoal	0,00 €	388,79 €	-100,00%
Outros gastos e perdas	12,88 €	825,00 €	-98,44%
Resultado antes de depreciação, gastos de financiamento e impostos	10.517,31 €	5.851,23 €	79,75%
Gastos de depreciação	85,37 €	0,00 €	-
Resultado operacional	10.431,94 €	5.851,23 €	78,29%
Gastos de financiamento	0,00 €	-77,84 €	-100,00%
RAI	10.431,94 €	5.773,39 €	80,69%
Imposto	0,00 €	0,00 €	
<b>Resultado Líquido</b>	<b>10.431,94 €</b>	<b>5.773,39 €</b>	<b>80,69%</b>

Fonte: Peixaria Eusébio

### 7.2. Anexo 2 – Resultados obtidos do inquérito *online* realizado junto da população residente na zona

Questão 1: Idade?

<i>Atributos</i>	<b>Contagem de inquiridos</b>	<b>Taxa de resposta</b>
<i>Até 23 anos</i>	67	23%
<i>Entre 24-35 anos</i>	69	24%
<i>Entre 36-55 anos</i>	130	45%
<i>Mais de 55 anos</i>	21	7%
<i>Total</i>	287	

Questão 2: Considera-se apreciador de peixe e produtos regionais?

<i>Atributos</i>	<b>Contagem de inquiridos</b>	<b>Taxa de resposta</b>
<i>Não</i>	20	7%
<i>Sim</i>	267	93%
<i>Total</i>	287	

Questão 3: Estaria disposto a frequentar um rodízio de peixe?

<i>Atributos</i>	<b>Contagem de inquiridos</b>	<b>Taxa de resposta</b>
<i>Não</i>	18	7%
<i>Sim</i>	249	93%
<i>Total</i>	267	

Questão 4: Qual o principal motivo que lhe despertou interesse no projeto?

<i>Motivo de interesse</i>	<b>Contagem de inquiridos</b>	<b>Taxa de resposta</b>
<i>Caráter Inovador do projeto</i>	1	0%
<i>Sou apreciador de peixe</i>	125	45%
<i>Enaltecer a zona onde resíduo</i>	70	25%
<i>Curiosidade</i>	84	30%
<i>Total Geral</i>	280	

Questão 5: Até que valor estaria disposto a pagar por uma refeição, tendo em conta a qualidade dos produtos?

<i>Atributos</i>	<b>Contagem de inquiridos</b>	<b>Taxa de resposta</b>
<i>Até 20€</i>	80	32%
<i>Entre 20€ e 30€</i>	110	44%
<i>Mais de 30€</i>	59	24%
<i>Total</i>	267	

Questão 6: Se o preço do menu neste restaurante fosse superior ao da concorrência (apesar de oferecer um serviço inovador e único) estaria disposto a pagar mais ao escolher A Peixeirada?

<i>Atributos</i>	<b>Contagem de inquiridos</b>	<b>Taxa de resposta</b>
<i>Não</i>	23	9%
<i>Sim</i>	226	91%
<i>Total</i>	249	

Questão 7: (Se respondeu “Não” anteriormente) Qual o motivo que o levou a não optar pel’A Peixeirada?

<i>Atributos</i>	<b>Contagem de inquiridos</b>	<b>Taxa de resposta</b>
<i>Nenhuma delas</i>	12	52%
<i>Valorizo a existência de variedade no menu</i>	8	35%
<i>Valorizo preço baixo independentemente da qualidade</i>	3	13%
<i>Total</i>	23	

### 7.3. Anexo 3 – Cardápio d’A Peixeirada, custos por dose e preço por pessoa

<b>Entradas</b>	<b>Custo total</b>	<b>Nº doses</b>	<b>Custo por dose</b>
Sopa de peixe	4,00 €	15	0,27 €
Lulas salteadas em azeite	13,00 €	10	1,30 €
Amêijoas à bulhão pato	13,00 €	10	1,30 €
<b>Prato principal</b>			
Petinga frita	3,00 €	5	0,60 €
Carapau frito	2,50 €	5	0,50 €
Peixe espada grelhado	13,00 €	10	1,30 €
Pargo no forno	22,00 €	5	4,40 €
Dourada grelhada	12,00 €	3	4,00 €
Linguado à chefe	19,50 €	3	6,50 €
<b>Acompanhamento</b>			
Legumes salteados	2,74 €	20	0,14 €
Legumes no forno aromatizados	2,74 €	20	0,14 €
Legumes cozidos	2,34 €	20	0,12 €
Saladas	4,70 €	20	0,24 €

Sobremesa			
Fruta da época	1,69 €	12	0,14 €
Bolinhos da avó	2,00 €	8	0,25 €
<b>Custo Total do Menu por pessoa</b>	<b>21,18€</b>		

#### 7.4. Anexo 4 – Custo Fixos de Investimento em equipamento básico

	Custo unitário	Quantidade	Custo total
Mesas	109,00 €	9	981,00 €
Cadeiras	35,00 €	36	1 260,00 €
Candeeiros	40,00 €	12	480,00 €
Bancada em inox	179,00 €	6	1 074,00 €
Forno	349,00 €	2	698,00 €
Fogão	1 185,00 €	2	2 370,00 €
Frigorífico para cozinha	699,00 €	3	2 097,00 €
Frigorífico de bar	879,00 €	3	2 637,00 €
Pratos	2,50 €	100	250,00 €
Tigelas de entrada	2,50 €	100	250,00 €
Talheres	49,00 €	30	1 470,00 €
Copos	2,50 €	100	250,00 €
Utensílios de cozinha	400,00 €		400,00 €
Frigideiras	14,99 €	15	224,85 €
Panelas	55,00 €	15	825,00 €
Lavatório	329,00 €	3	987,00 €
Vitrine para saladas	729,00 €	2	1.458,00 €
Grelhador	699,00 €	2	1.398,00 €
Armário para loiças	885,00 €	4	3.540,00 €
Balcão	666,66 €	3	1.999,98€
Climatização	5.000,00€	1	5.000,00€
Equipamento informático	2.000,00€	1	2.000,00€
Obras de remodelação	25.000,00€	1	25.000,00€
<b>Custo total de equipamento</b>	<b>56.649,83€</b>		

#### 7.5. Anexo 5 – Gastos com pessoal

	Cenário base	Cenário Positivo	Cenário Negativo
Remunerações	2.400,00 €	3.200,00 €	1.600,00 €
Contribuições para a segurança social	570,00 €	760,00 €	380,00 €
Seguros de acidentes de trabalho	121,79 €	121,79 €	121,79 €
<b>Total</b>	<b>3.091,79 €</b>	<b>4.081,79 €</b>	<b>2.101,79 €</b>

## 7.6. Anexo 6– Gasto com depreciação

	Vida útil (anos)	Depreciação anual
Mesas	15	65,40€
Cadeiras	15	84,00€
Candeeiros	15	32,00€
Bancada em inox	20	53,70€
Forno	15	46,53€
Fogão	15	158,00€
Frigorífico para cozinha	15	139,80€
Frigorífico de bar	15	175,80€
Pratos	8	31,25€
Tigelas de entrada	8	31,25€
Talheres	8	183,75€
Copos	8	31,25€
Utensílios de cozinha	8	50,00€
Frigideiras	10	22,49€
Panelas	10	82,50€
Lavatório	20	49,35€
Vitrine para saladas	20	72,90€
Grelhador	15	93,20€
Armário para loiças	20	177,00€
Balcão	20	100,00€
Climatização	15	333,33€
Sistema informático	5	400,00€
Obras de remodelação	20	1.250,00€
<b>Total</b>		<b>3.663,50€</b>



### 7.7. Anexo 7 – Síntese da avaliação financeira do projeto

Cenário Base									
Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024	...	2028	2029
	0	1	2	3	4	5	...	9	10
Investimento	-57.000,00 €						...		
Receitas		512.388,87 €	512.388,87 €	512.388,87 €	512.388,87 €	512.388,87 €	...	512.388,87 €	512.388,87 €
Despesas		434.041,23 €	434.041,23 €	434.041,23 €	434.041,23 €	434.041,23 €	...	434.041,23 €	434.041,23 €
Cash Flow	-57.000 €	78.347,64 €	78.347,64 €	78.347,64 €	78.347,64 €	78.347,64 €	...	78.347,64 €	78.347,64 €

Cenário Positivo									
Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024	...	2028	2029
	0	1	2	3	4	5	...	9	10
Investimento	-57.000,00 €						...		
Receitas		709.461,51 €	709.461,51 €	709.461,51 €	709.461,51 €	709.461,51 €	...	709.461,51 €	709.461,51 €
Despesas		594.344,60 €	594.344,60 €	594.344,60 €	594.344,60 €	594.344,60 €	...	594.344,60 €	594.344,60 €
Cash Flow	-57.000 €	115.116,91 €	115.116,91 €	115.116,91 €	115.116,91 €	115.116,91 €	...	115.116,91 €	115.116,91 €

Cenário Negativo									
Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024	...	2028	2029
	0	1	2	3	4	5	...	9	10
Investimento	-57.000,00 €						...		
Receitas		315.316,23 €	315.316,23 €	315.316,23 €	315.316,23 €	315.316,23 €	...	315.316,23 €	315.316,23 €
Despesas		277.950,43 €	277.950,43 €	277.950,43 €	277.950,43 €	277.950,43 €	...	277.950,43 €	277.950,43 €
Cash Flow	-57.000 €	37.365,80 €	37.365,80 €	37.365,80 €	37.365,80 €	37.365,80 €	...	37.365,80 €	37.365,80 €

## 7.8. Anexo 8 – Break-even point do projeto

